



# CEO 4.0时代到来: 你如何接招?

如今, 首席执行官 (CEO) 面临着来自经济、市场、技术、文化等方面前所未有的挑战。变化不再是线性的, 而是随科技进步呈指数增长。人们对领导角色的期待越来越高, 而给予其达标的时间却越来越短。

CEO的高流失率 (每年15%-20%) 表明我们需要新型的领导模式, 即CEO 4.0, 他们能够在完成传统任务的基础上处理好新出现的紧张关系:

## 1. 利用公司核心优势 & 迎接颠覆性创新

当直面颠覆性科技时, 许多公司都不能把数字化战略与本公司的核心优势相联合。从词面来看, “颠覆性创新”会挑战一个公司的核心实力。例如, 直销渠道成本低、覆盖率高, 但冲击了传统的销售模式和合作关系。如今, CEO必须熟练掌握传统技能, 同时保持开放的态度, 才能全面了解他们所面临的变革, 准确判断哪些传统能力是决定未来的核心, 哪些是需要摒弃的, 而所有这一切都是由创新速度决定的。

2012年, 通用电气 (GE) 的CEO Jeff Immelt 发布了结合智能与机器的数字化战略, 即融合传统的创新工业制造与前沿数据分析技术。Immelt说: “如果头天晚上睡觉的时候还是一个工业公司, 那么第二天早上起床的时候可能就成为了一个软件和数据分析公司。”这对于那些抓不住这样的变革机遇并很快适应的公司来说, 将是一个致命打击。

## 2. 追求成本优势 & 提供差异化价值

控制成本还是增加价值? 如今, 以牺牲一方为代价的“二选一”, 对CEO而言是危险的做法。

- 一方面, 纯粹基于成本的战略几乎已经不可行了。自动化生产、大规模定制、全球供应链、直销渠道、网络化设备等已经永久性地奠定了制造生产和总体拥有成本的新基础。即使在最商品化的市场, 公司要想在竞争中脱颖而出, 就需要增加细微的差异化服务、提高质量及可信度来创造价值。

- 另一方面，与众不同的产品或服务也不再是创造价值的长久保障。生产周期缩短、知识产权迅速传递、研发速度加快等因素使企业得以争相寻求突破，在这种情况下，最有价值的创新也会目睹其产品溢价快速跌落。

CEO 4.0必须不断平衡成本/价值带来的压力，快速对战略优先事项重新评估，比如，参与到行业价值链的哪些环节才能保持竞争力和赢利。

### 3. 开拓全球机会 & 管控风险因素

投资机会稍纵即逝 – 低估此风险的CEO可谓失策。然而，如今全球业务的步伐往往快于传统上严谨的调查，因此，4.0时代的CEO必须反应灵敏，快速适应，持续预期和评估，以便及时做出投资决策并快速执行。

在如今交错繁杂的机构中，决策机制往往不再能及时响应，进而逐渐疏离了消费者和市场现状。而通过创建更加灵活自主的业务模式，下放决策权，4.0时代的CEO就可以增进内部合作的速度和适应度，同时简化或替代冗杂的管理流程（例如施行高频、快速、基于项目的评估，而非开展一次性年度评价）。4.0时代的机构需要小型可控的分组运作模式，各组分别关注特定的技术、终端市场或地理区域。另外，不合实际、陈旧滞后的损益管理会被价值驱动的业绩管理所取代。这意味着企业的每一个决策都要以价值为出发点。

### 4. 保证高质量 & 抓住机遇

对于4.0时代的CEO来说，迅速识别、评估并抓住机会是毋庸置疑的，但这不能以牺牲质量为代价，因为质量是品牌价值和客户忠诚度的基石。然而，各

个行业的公司都在试图提升创新速度，以便摆脱低增长的市场、实现差异化，并维持竞争优势。企业缩短创新周期和产品上市时间，最终导致价值链的变化，提升了客户对质量的要求。对于无法平衡上市时间和产品质量的CEO来说，就只能眼睁睁地看着产品被召回并损伤业务。要想实现时间和质量间的最佳平衡，就需要采取新方法。一种办法是借助供应链上合作伙伴的优势，比如，通用汽车（General Motors）和电子部件供应商LG合作开发雪佛兰Bolt纯电动车；再如卡特彼勒（Caterpillar）通过与行业、政府及科研机构合作来加速研发。

### 5. 吸引新人才 & 增强团队凝聚力

各行各业都越来越需要技术人才，以保证创新的速度和后续的执行。然而，对全球的CEO来说，吸纳充足的技术人才仍是一项挑战，因为他们传统的团队不知道如何获取并利用最丰富的资源渠道来高效地寻找人才。4.0时代的CEO可以向位于科技中心的公司吸取经验，比如硅谷、波士顿128号线、奥斯汀、德克萨斯还有伦敦的肖尔迪奇区，它们都熟知如何在科技人才市场上占据竞争优势。这些公司往往会以充满诱惑力的聘用条件和企业文化来吸引优秀的人才，并且让员工感到他们可能会成为“下一个大事件”的参与者。

除了要加强对科技人才的精准招聘，4.0时代的CEO还要致力于打造有凝聚力和高效的文化氛围。整合传统与新型能力是关键，但糟糕的管理会引发冲突和失败。CEO要激励现有团队以商业成功为目标，接受潜在的来自新人的大胆想法和做事方式。与此同时，新时代的CEO还要专注于驱动创新。例如，额外建立新的科技和研发中心，或者开发既可以吸引新人才又能留住核心员工的归属感和激励机制）。

## 结论

在4.0时代，CEO能否娴熟快速的平衡上述五方面的关系，很大程度上决定了企业成功与否。与此同时，CEO的传统角色要求依然重要，比如平衡短期成功与长期获益、处理股东间的利益相冲突、提前展示成果、促进企业责任及其他公司举措等。综合来看，一个能够快速应用科技、了解市场和消费者反馈、灵活组织机构，并以此来定义全新管理文化的领导，才能更好的应对上述挑战。

### 关于作者



John Goddard 自1995年起担任艾意凯咨询的合伙人，在全球私人 and 公共领域的战略咨询、业绩提升、交易支持和业务发展方面拥有超过25年的经验。他曾帮助客户解决商业问题，包括战略定位、商业规划、并购尽职调查、商业建模、预测、大规模投标发展和纠纷调解。



Aubry Pierre担任艾意凯咨询的合伙人，拥有超过25年为欧洲、北美、中东和亚洲地区领先企业提供咨询的经验。他侧重于企业结构和业务转型的战略咨询，通过设计差异化入市策略、平衡机构能力和目标、以帮助企业经济高效地提升业务表现。



陈玮女士是艾意凯咨询的董事总经理、艾意凯中国业务的负责人以及艾意凯中国生物制药和生命科学业务的负责人。陈女士在美国和亚洲市场拥有超过30年的咨询和行业经验，并自2000年开始在中国居住工作。

## 关于L.E.K.（艾意凯）咨询

L.E.K.（艾意凯）咨询是全球领先的管理咨询公司，致力于运用深厚的行业经验和缜密的分析协助商业领袖作出更具实效的决策、持续提升业绩并创造更大的股东价值。我们为众多行业领先的企业提供战略咨询服务—包括大型跨国企业、政府机构、私募股权基金以及新兴的创业公司等。艾意凯咨询成立至今已有三十多年，目前共拥有1,200多名专业咨询顾问，遍布于美洲、亚太地区以及欧洲。艾意凯于1998年进入中国开展业务，专注于为客户提供深入的市场洞见及有效的战略工具，帮助他们在复杂的中国商业环境中提高盈利，取得成功。欲了解更多详情，请访问[www.lek.com](http://www.lek.com)。

### 艾意凯上海分公司

中国上海市南京西路1168号  
中信泰富广场34楼  
邮编: 200041  
电话: 86.21.6122.3900  
传真: 86.21.6122.3988  
电邮: [lekchina@lek.com](mailto:lekchina@lek.com)

L.E.K. Consulting (L.E.K. (艾意凯) 咨询) 是 L.E.K. Consulting LLC (L.E.K. (艾意凯) 咨询有限责任公司) 的注册商标。  
所有本文中提及的产品和品牌是其各自所有者的资产。  
© 2017 L.E.K. Consulting LLC